



PHARE

Performance hospitalière
pour des achats responsables



Les principes clés d'une fonction achats performante

Document à destination des directeurs d'établissement

Destinataire

- Un directeur d'établissement qui souhaite engager une démarche de plan d'actions achats dans son établissement

Objectifs du document

- Structurer les grandes questions à se poser en amont de la démarche
- Expliciter le rôle du directeur dans la démarche
- Partager les conditions de mise en œuvre du projet (par exemple, comment mobiliser l'ensemble des acteurs, comment valoriser les actions)

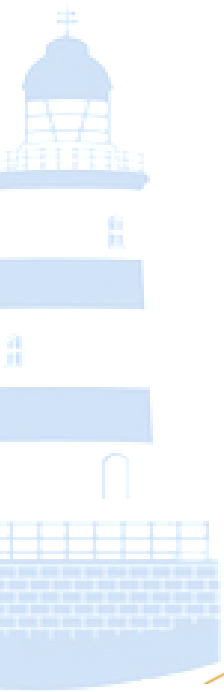
Contact

- Animateur achats de l'ARS de votre région

Les préconisations formulées dans ce document correspondent aux meilleures pratiques achats. Elles sont à adapter en fonction de la maturité et de la taille de l'établissement. Par exemple, un établissement dont le montant annuel des dépenses est inférieur à 20 M€ (y compris investissements) cherchera à mutualiser certaines fonctions (responsable achats, contrôle de gestion achats) avec d'autres établissements.

Les questions clés pour évaluer la performance de la fonction achats d'un établissement de santé

Les conditions de succès à la mise en œuvre d'un plan d'action achats



Certaines questions permettent d'évaluer rapidement la performance de la fonction achats

Stratégie et positionnement de la fonction achats

- L'établissement a-t-il structuré sa politique achats ?
- L'établissement a-t-il engagé une démarche globale et continue pour optimiser les achats et réaliser des économies ?
- L'établissement mesure-t-il les gains des actions actuelles ?

Culture et organisation

- Existe-il un responsable achats avec une vision au moins transverse sur tous les achats réalisés par l'établissement ?

Pratiques achats

- Les personnes qui réalisent l'acte d'achat ont-elles les compétences et les connaissances nécessaires pour réaliser des achats performants ?

Outils et pilotage

- L'établissement dispose-t-il des bons outils et processus pour piloter ses dépenses achats ?

Un directeur d'établissement désireux d'améliorer la performance des achats devra s'assurer la mise en œuvre et du déploiement d'actions transverses

Le Plan d'Actions Achats vise à réaliser un gain achats typique de 3 à 5%

Stratégie et positionnement de la fonction achats

Lancement d'une démarche PAA

- Lancer et soutenir une démarche pour la construction d'un plan d'actions achats
- Engager une dynamique entre la direction des finances, le responsable achats et les pôles

Poursuite dans la durée

- Présenter périodiquement aux instances les avancées du plan d'actions achats
- Vérifier que des actions achats sont inscrites aux contrats de pôle

Culture et organisation

- Désigner un responsable achats unique avec une vue transverse sur l'ensemble des achats de l'établissement
- Soutenir la mise en place des commissions nécessaires pour l'arbitrage des achats (ex. commission des équipements)

- Revoir périodiquement les objectifs du responsable achats
- Impliquer le responsable achats lors de la réflexion sur les grands projets de l'établissement

Pratiques achats

- S'assurer que les personnes en charge de réaliser les achats ont les compétences et les connaissances nécessaires

- Encourager les initiatives de la fonction achats porteuses de changement

Outils et pilotage

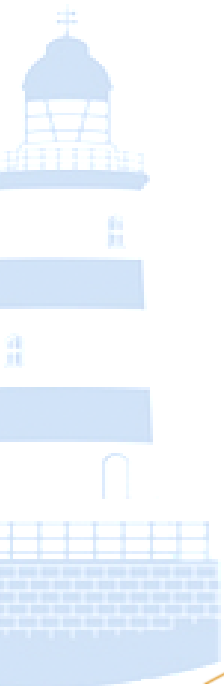
- Soutenir la mise en œuvre d'un contrôle de gestion spécifique aux achats
- Instaurer une revue des objectifs et des tableaux de bord

- Suivre les gains dégagés des plans d'actions achats
- Valoriser les expériences positives



Les questions clés pour évaluer la performance de la fonction achats d'un établissement de santé

Les conditions de succès à la mise en œuvre d'un plan d'action achats



Le dispositif de suivi pourra comprendre quatre niveaux de communication

	<u>Objectifs</u>	<u>Fréquence</u>	<u>Participants</u>
Suivi de l'avancement en CME	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation de la CME pour conduire les actions 	<ul style="list-style-type: none"> Semestriel 	<ul style="list-style-type: none"> Participants CME DG DAF Responsable achats Pharmacie
Point de revue avec le directoire	<ul style="list-style-type: none"> Revoir l'avancement global du plan d'actions achats et sa déclinaison par pôle/ service Arbitrage sur les points d'attention qui ne peuvent être revus par le DG 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestriel 	<ul style="list-style-type: none"> Participants Directoire DG DAF Responsable achats Pharmacie
Point d'équipe achats	<ul style="list-style-type: none"> Revoir l'avancement de l'ensemble des actions du plan d'actions et des points d'attention associés Décider des points d'attention à faire remonter au DG (le solliciter dans ce forum de manière ad hoc) et au directoire pour arbitrage 	<ul style="list-style-type: none"> Mensuel 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable achats Pharmacie Tous les acheteurs
Réunions acheteurs / prescripteurs	<ul style="list-style-type: none"> Avancer dans la réalisation du plan d'actions de l'année en cours Formaliser les points d'attention à partager en point d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Au fil de l'eau / en continu 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les acheteurs

La réussite du plan d'actions achats nécessite la mise en place d'une démarche de conduite du changement

Prescripteurs

Acheteurs

Direction Générale

« Je vais changer mon état d'esprit et ma manière de faire si... »

A Compréhension et conviction

« ... Je sais ce qu'on attend de moi et je suis d'accord avec cela »

B Compétences et connaissances

« ... Je possède les compétences et les connaissances nécessaires pour pouvoir changer »

C Culture et exemples de réussite

« ... Je m'aperçois que mes collègues et mes supérieurs changent leur état d'esprit et leur façon de travailler »

D Intérêt à agir

« ... Les procédures, les systèmes, les organisations sont adaptées et encouragent au changement »



Chacune des instances devra être mobilisée pour contribuer à la mise en œuvre du plan d'actions 2012

La mise en place et le déploiement de la démarche devront être communiqués aux différentes instances par le directeur d'établissement ou le directeur des achats, afin de présenter le travail réalisé par les prescripteurs et les acheteurs selon la feuille de route du plan d'actions achats.

Instances/ comité	Lancement d'une démarche PAA	Poursuite dans la durée
Comité de direction	<ul style="list-style-type: none"> Information du lancement d'une démarche de construction d'un plan d'actions achats Présentation des personnes impliquées 	<ul style="list-style-type: none"> Information régulière sur les avancées
Directoire	<ul style="list-style-type: none"> Information du lancement d'une démarche de construction d'un plan d'actions achats Présentation des personnes impliquées 	<ul style="list-style-type: none"> Optionnel : présentation de l'état des lieux et de la cartographie Présentation des pistes d'amélioration et plan d'actions
CME	<ul style="list-style-type: none"> Optionnel : Information du lancement d'une démarche de construction d'un plan d'actions achats 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation des pistes d'amélioration et plan d'actions
Commissions achats (ex. commission des équipements)	<ul style="list-style-type: none"> Information aux responsables des commissions du lancement d'une démarche de construction d'un plan d'actions achats Rencontres avec les personnes impliquées 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation des pistes d'amélioration et plan d'actions pour les segments d'achats concernés

La performance achats est l'affaire de tous : La réussite d'un projet achats tient fortement à l'appui du DG, et à l'adhésion de l'ensemble de l'équipe de direction autour d'un projet commun

La réussite de la démarche passe par une communication constante entre des acteurs aux rôles et responsabilités clairement définis

Lors du choix des responsables de chaque levier, il est important de prendre en compte les points suivants

- Les participants à la démarche doivent avoir les **compétences et responsabilités suffisantes** pour pouvoir prendre les décisions nécessaires
- Les membres de l'équipe projet doivent avoir le **temps nécessaire** à consacrer à la démarche
- Chaque membre de l'équipe doit avoir des **rôles et responsabilités définis** clairement

Responsable achats	Prescripteur	Acheteur	Pharmacie	Contrôle de gestion
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabore et conduit un plan d'actions achats annuel quantifié sur toutes les catégories de dépenses ▪ Anime le dialogue avec les prescripteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participe avec l'acheteur à l'identification des actions de progrès ▪ Met en œuvre les actions de progrès qui le concernent 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur la ou les catégories de dépenses qui le concerne : <ul style="list-style-type: none"> – Mène l'identification des actions de progrès sur tous les leviers potentiels – Assure la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur les dépenses de médicaments et dispositifs médicaux stériles : <ul style="list-style-type: none"> – Mène l'identification des actions de progrès – Accompagne les prescripteurs sur le juste besoin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élabore les outils permettant : <ul style="list-style-type: none"> – D'identifier les gains potentiels – De suivre les gains réalisés

La réussite du plan d'actions achats nécessite la mise en place d'une démarche de conduite du changement

Prescripteurs

Acheteurs

Direction Générale

« Je vais changer mon état d'esprit et ma manière de faire si... »

A Compréhension et conviction

« ... Je sais ce qu'on attend de moi et je suis d'accord avec cela »

B Compétences et connaissances

« ... Je possède les compétences et les connaissances nécessaires pour pouvoir changer »

C Culture et exemples de réussite

« ... Je m'aperçois que mes collègues et mes supérieurs changent leur état d'esprit et leur façon de travailler »

D Intérêt à agir

« ... Les procédures, les systèmes, les organisations sont adaptées et encouragent au changement »



Le renforcement de la fonction achats en établissement de santé passe par la formation des personnes en charge de l'acte d'achat

Constat : le métier d'acheteur est une nouveauté dans la fonction publique hospitalière

- Historiquement la fonction publique est structurée par grade, et non pas par métier. Les achats sont souvent assurés par des attachés d'administration hospitalière ou des adjoints des cadres.
- Le rôle de l'acheteur est rarement défini au-delà de sa responsabilité d'approvisionner les services prescripteurs dans les délais, en cherchant à obtenir le meilleur prix.
- Les personnes en charge de l'acte d'achat n'ont généralement pas suivi de formation spécifique aux achats.
- Au-delà du bon sens, réaliser des achats en milieu hospitalier nécessite des compétences et des connaissances particulières pour savoir négocier, questionner le besoin, gérer les relations avec les prescripteurs et les fournisseurs, etc.

Objectifs d'un plan de formation achats

- Renforcer les compétences des acheteurs : homogénéiser les compétences, amener de nouveaux outils et de nouvelles approches
- Renforcer les liens avec les prescripteurs : développer les compétences interpersonnelles (ex. écoute, communication, influence) des acheteurs, renforcer la connaissance des acheteurs du fonctionnement des grands secteurs hospitaliers
- Améliorer la gestion des fournisseurs
- Piloter la performance et relier chaque action à des objectifs clairement définis
- Intégrer une composante de conduite du changement au sein de la fonction achats

Une formation adaptée permettra de créer une communauté des acheteurs au sein de l'établissement

Détails de la formation – à adapter en fonction des compétences

Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction des ressources humaines et responsable achats
Public	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes en charge des achats au sein d'un établissement de santé <ul style="list-style-type: none"> – Acheteurs professionnels – Autres personnes passant plus de 50% de leur temps sur les achats – Pharmacie – Cellule des marchés
Thématiques de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer les compétences des acheteurs <ul style="list-style-type: none"> – Développer une approche en coûts complets – Négocier dans le respect du code des marchés – Interpréter les dépenses achats et identifier les sources d'économies ▪ Gestion des fournisseurs <ul style="list-style-type: none"> – Connaître son marché – Référencer et évaluer ses fournisseurs – Gérer la relation entre fournisseurs et prescripteurs ▪ Renforcer les liens avec les prescripteurs <ul style="list-style-type: none"> – Le rôle de l'acheteur en établissement de santé – Comprendre et prioriser le besoin – Engager les services prescripteurs dans une démarche de performance ▪ Piloter la performance <ul style="list-style-type: none"> – Formaliser une politique achats – Définir ses objectifs et les indicateurs de performance
Durée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De quelques jours à une semaine

Plusieurs modalités peuvent exister pour ces formations. Vous pouvez par exemple :

- Vous rapprocher de l'animateur achats en ARS pour vous renseigner sur les supports déjà sur étagère et les éventuelles formations mises en place dans le cadre du programme PHARE
- Passer un appel d'offres et vous faire assister d'un tiers expert en achats
- Vous faire aider par des établissements qui l'ont déjà fait
- En recrutant un expert et en utilisant la formation interne à l'établissement



La mise en place d'un contrôle de gestion achats donnera les moyens aux acheteurs, aux prescripteurs et à la direction de piloter les dépenses

Objectif à court terme

- Fournir aux responsables de segments achats des informations pour suivre et piloter leurs dépenses



Objectif à moyen terme

- Définir des objectifs sur la base des informations fournies dans les tableaux de suivi et s'appuyer sur des indicateurs

Approche proposée

- Des tableaux simples, avec un nombre limité d'informations, ont été élaborés avec le contrôle de gestion pharmacie/ achats
- Une proposition de structure par le contrôle de gestion, pour discussion, adaptation et validation avec la direction des achats et les acheteurs
- Un point de revue tous les 3 mois, pour faire évoluer les données présentées

Destinataires

- La direction des achats et la direction logistique
- Toutes les personnes ayant pour responsabilité de réaliser des achats :
 - Fournitures médicales
 - Equipements biomédicaux
 - Equipements hôteliers et logistique administrative
 - Travaux et maintenance
 - Information
 - Restauration

L'implication de la direction financière est essentielle pour la réussite de la démarche de performance des achats.

Il est nécessaire que la direction financière et la direction des achats travaillent en bon partenariat.

Périodicité

- Information mensuelle avec cumul de l'année :
 - A moyen terme : comparaison avec même période année précédente
- Sortie en fin de première quinzaine m+1

Une réflexion sur le contrôle de gestion à destination des prescripteurs devra également être engagée

Pour chaque segment, les tableaux proposés donnent une vision sur les éléments clés des achats

PROPOSITION

Tableau de synthèse				
	Total		Marchés <20k€	
	Mois	Cumul (tri)	Mois	Cumul
TOTAL				
Catégorie 1				
Catégorie 2				
Catégorie 3				
Catégorie 4				

Tableau des prescripteurs – Général			
	Total		
	Mois	Cumul	% (tri)
TOTAL			
Prescripteur 1			
Prescripteur 2			
Prescripteur 3			
Prescripteur 4			

Tableau des fournisseurs – Général			
	Total		
	Mois	Cumul	% (tri)
TOTAL			
Fournisseur 1			
Fournisseur 2			
Fournisseur 3			
Fournisseur 4			

	Tableau des procédures											
	Total		AO		Mapa		HM		UGAP		Group ^t	
	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€
TOTAL												
Catégorie 1												
Catégorie 2												
Catégorie 3												
Catégorie 4												

(tri) Indique la donnée sur laquelle est effectuée le tri



La réussite du plan d'actions achats nécessite la mise en place d'une démarche de conduite du changement

Prescripteurs

Acheteurs

Direction Générale

« Je vais changer mon état d'esprit et ma manière de faire si... »

A Compréhension et conviction

« ... Je sais ce qu'on attend de moi et je suis d'accord avec cela »

B Compétences et connaissances

« ... Je possède les compétences et les connaissances nécessaires pour pouvoir changer »

C Culture et exemples de réussite

« ... Je m'aperçois que mes collègues et mes supérieurs changent leur état d'esprit et leur façon de travailler »

D Intérêt à agir

« ... Les procédures, les systèmes, les organisations sont adaptées et encouragent au changement »



Les résultats des actions d'amélioration de la performance des achats devront être communiqués et mis en valeur

Enjeux

- Faire connaître les initiatives porteuses de succès mises en place par les différents services pour :
 - Valoriser les services qui se sont impliqués dans la démarche de performance des achats
 - Encourager les autres services à se lancer dans la démarche

Approche

- Réunions :
 - Réunion de service
 - Réunion de pôle
 - Réunion ad hoc avec la direction financière
- Support de communication :
 - Affichage dans les services à proximité des lieux de vie
 - Journal interne de l'établissement
 - Site Intranet

Contenu

- Description de la démarche :
 - Personnes porteuses du projet et personnes impliquées
 - Détails des étapes
- Présentation des gains :
 - Explication des gains qualitatifs
 - Calcul des gains quantitatifs (cf. méthodologie de calcul des gains achats établie par la DGOS)

La réussite du plan d'actions achats nécessite la mise en place d'une démarche de conduite du changement

Prescripteurs

Acheteurs

Direction Générale

« Je vais changer mon état d'esprit et ma manière de faire si... »

A Compréhension et conviction

« ... Je sais ce qu'on attend de moi et je suis d'accord avec cela »

B Compétences et connaissances

« ... Je possède les compétences et les connaissances nécessaires pour pouvoir changer »

C Culture et exemples de réussite

« ... Je m'aperçois que mes collègues et mes supérieurs changent leur état d'esprit et leur façon de travailler »

D Intérêt à agir

« ... Les procédures, les systèmes, les organisations sont adaptées et encouragent au changement »



La mise en place de mécanisme d'adhésion est un facteur de succès pour la démarche achats

Contexte

- L'objectif du programme PHARE est de permettre aux établissements de réaliser 3 à 5% d'économies par an sur leurs dépenses achats.
- Les achats de médicaments et dispositifs médicaux stériles, pour lesquels la réduction des dépenses passe par une implication forte des cliniciens, représentent plus de 55% des dépenses globales.
- Certains cliniciens sont intéressés par la démarche mais la motivation de l'ensemble du corps médical nécessite la mise en place d'un mécanisme de valorisation des efforts achats.

Pistes de travail proposées

- **Trouver des solutions de communication pour donner de la transparence sur les coûts** des médicaments, dispositifs médicaux, équipements biomédicaux et autres fournitures médicales.
- **Intégrer des initiatives achats dans le contrat de pôle** et les mettre en œuvre conjointement avec la pharmacie et les autres acheteurs
- **Développer un mécanisme vertueux pour encourager et récompenser** les efforts de réduction du déficit.

Comment faire en sorte que le mécanisme d'adhésion soit vertueux et accepté par les services cliniques ?

Quels sont les obstacles à la mise en œuvre d'un mécanisme d'adhésion ?

- Les efforts des services cliniques sont difficilement mesurables, donc l'évaluation ne sera pas juste
- L'hôpital est dans une situation déficitaire, donc il n'est pas possible de redistribuer du budget aux services cliniques
- Le système ne doit pas induire de charges pérennes, pour ne pas finir par redonner à tous les services

Il existe des solutions

- 1 L'approche retenue pour l'évaluation devra se baser sur une conjonction de plusieurs critères, pour donner la meilleure tendance possible
- 2 Les services cliniques volontaires n'attendent pas forcément du budget, mais plutôt une forme de souplesse dans la construction du budget
- 3 L'évaluation se fera sur la base d'une revue annuelle, et les résultats d'une année ne préjugeront pas de ceux de l'année suivante

« Nous ne faisons rien car nous n'avons pas d'argent. Mais c'est précisément parce que nous ne faisons rien que nous n'avons pas d'argent. »
- J. M. Keynes

L'intéressement des pôles/ services cliniques permettra la réalisation du plan d'actions et pourrait s'appuyer sur des critères définis dans le contrat de pôle

L'objectif est de mettre en place un dispositif d'évaluation des actions mises en œuvre par les services cliniques en se basant sur un calcul issu de la conjonction de plusieurs critères

Proposition de critères	Evaluation du critère	Niveaux à atteindre et pondération de la note
<ul style="list-style-type: none">Respect des engagements pris dans le contrat de pôle <p>Contrat de pôle qui comprend des initiatives achats</p>	<ul style="list-style-type: none">Engagement dans la démarche de contractualisation et % d'objectifs atteints	<p><i>A discuter</i></p>
<ul style="list-style-type: none">Conduite d'EPP (évaluation des pratiques professionnelles)	<ul style="list-style-type: none">Lancement d'EPP et état d'avancement	
<ul style="list-style-type: none">Evolution du résultat : diminution du déficit ou augmentation du bénéfice du CREA	<ul style="list-style-type: none">Evolution du résultat	
<ul style="list-style-type: none">Diminution des consommations pharmaceutiques par patient	<ul style="list-style-type: none">A définir	



Le contrat de pôle devra également inclure les avantages qui seront accordés aux services cliniques engagés dans la démarche de gestion saine

L'objectif est de proposer une récompense aux cliniciens en échange de leur engagement dans une démarche de gestion saine des finances de l'établissement

Les cliniciens n'attendent pas forcément de recevoir du budget supplémentaire ou de pouvoir gérer leurs dépenses de manière autonome

- « Nous faisons des efforts pour réduire nos consommations, nous prenons du temps pour travailler sur nos dépenses, mais au final nous avons l'impression d'être traité comme tout le monde »
- « Nous n'attendons pas forcément du budget supplémentaire, notre satisfaction viendra du retour à l'équilibre de l'établissement, pour que nous puissions exercer correctement et durablement »
- « Nous sommes sensibles à des marques de reconnaissance de la part de nos directeurs »

Quels sont les avantages qui pourraient être accordés aux services cliniques qui jouent le jeu de la gestion saine ?

Avantage	Exemple
▪ Facilités d'investissement (avec analyse des coûts complets)	▪ Simplification de la procédure pour les équipements < 10k€
▪ Souplesse dans la gestion des postes vacants	▪ Pool, intérim, heures supplémentaires, etc.
▪ Souplesse dans les transferts/ fongibilité dans les enveloppes	▪ Transfert d'une partie des gains médicaments sur l'enveloppe dispositifs médicaux pour tester une nouvelle référence
▪ Enveloppe pour la vie du service	▪ Equipements des lieux de vie



La mise en œuvre du mécanisme d'adhésion s'intégrera dans les étapes clés du dialogue de gestion

L'objectif est d'instaurer un véritable dialogue de gestion en établissement de santé

- Définir et partager les objectifs lors de réunions regroupant le chef de pôle, les chefs de service, le directeur délégué du pôle, la direction des finances et la direction des achats
- Créer des occasions de partager les avancées

